

Iris Mrda, mag. tur.

Admiral d.o.o., Kozina
E-mail: iris761@gmail.com

Dr. sc. Metod Šuligoj

Docent
Univerza na Primorskem
Fakulteta za turistične študije – Turistica, Portorož
E-mail: metod.suligoj@fts.upr.si

KULTURA TURISTIČKE DJELATNOSTI U SLOVENSKOM PORTOROŽU: KOMPARATIVNA ANALIZA

UDK / UDC: 338.48:005.73](497.12 Portorož)

JEL klasifikacija / JEL classification: M14, L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 12. studenog 2015. / November 12, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

U danom istraživanju proučavamo (organizacijsku) kulturu turističke djelatnosti destinacije Portorož (Slovenija). U prvom dijelu predstavljamo teoriju na području organizacijske kulture, kulture djelatnosti te turističke organizacijske kulture hrvatskih, slovenskih i stranih autora. U drugom se dijelu posvećujemo vlastitom istraživanju gdje cjelovito proučavamo (organizacijsku) kulturu djelatnosti, koju čine sljedeće djelatnosti: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, kockarnice i turističke agencije. Za potrebe usporedbe djelatnosti upotrijebili smo neparametarske testove: Kruskal-Wallis te dodatno Kruskal-Wallis 1-way ANOVA (k samples) test. Najznačajnije razlike pokazale su se između kockarnica i turističkih agencija (u osam tvrdnji od ukupnih jedanaest), dok ih se najmanje može uočiti između hotelijerstva i ugostiteljstva (kod jedne tvrdnje).

Ključne riječi: turizam, organizacijska kultura, organizacijska kultura djelatnosti, destinacija

1. UVOD

Definiranje organizacijske kulture još je uvijek nerazriješena problematika među akademikima koji se bave proučavanjem tog koncepta. Kroeber i Kluckhohn (1952) nabrajaju više od sto različitih autora koji su

definirali pojam organizacijske kulture, dok Deshpande i Webster (1989) ističu da su ih spomenuti autori nabrojali 164. Bahtijarević Šiber (u Bučan Ecimović, 1991) kaže da je toliko definicija organizacijske kulture koliko je autora koji ju proučavaju. Određeni autori (Allaire in Firsirotu, 1984; Kavčič, 1994) smatraju da nije smisleno tražiti pravilnosti među toliko različitih definicija, jer je nerealno očekivati da je moguće konstruirati sveobuhvatnu univerzalnu definiciju organizacijske kulture. Allaire i Firsirotu (1984) predlažu da se izabere definicija kulture koja će najviše odgovarati daljnjem istraživanju. Unatoč tim mišljenjima, puno autora (Kavčič, 1994; Sarvey, 2007; Pende, 2008; Kemp i Dweyer, 2001) vjeruje da Edgar Schein najcjelovitije opisuje spomenuti pojam te je iz tog razloga njegova definicija *locus classicus* među različitim definicijama organizacijske kulture: »Organizacijska kultura je obrazac temeljnih pretpostavki, koje je određena grupa izumila, otkrila ili razvila, kada je učila savladati probleme vanjske adaptacije i unutarnje integracije. Obrazac, koji se pokazao kao dostatno dobar, da su ga ocijenili kao valjanog te po tom obrascu uče nove članove gledati, misliti i osjećati u vezi s tim problemima« (vidi: Schein, 2004: 17).

Organizacijska kultura je koncept koji je postao popularan osamdesetih godina prošlog stoljeća, s pojavom triju knjiga: Ouchi (1981) - *Theory Z*; Peters i Waterman (1982) *In Search of Excellence*; te Deal i Kennedy (1982) *Corporate Cultures* (Jung i dr., 2007). Mesner Andolšek (1995) je spomenutim knjigama dodala i četvrtu: Pascal i Athos (1981): *The Art of Japanese Management*. Ističe da su »do sredine sedamdesetih godina istraživanja u organizacijama bila usmjerena na strukture, djelovanja i procese razvoja, dok se krajem sedamdesetih godina pozornost organizacijskih teoretičara usmjerila ka čovjeku u organizaciji« (Mesner Andolšek, 1995: 46). Spomenuti bestseleri pobudili su veliko zanimanje za pojam organizacijske kulture, jer su isticali čovjeka i kulturu, odnosno posvećivali se mekanim faktorima u organizaciji (Hofstede i Hofstede, 2005). Mesner Andolšek (1995) kaže da do njihove popularnosti dolazi zbog ekonomskog uspona Japana, zaostajanja SAD-a u međunarodnoj konkurenciji te zbog naftne krize. Kao što piše Ouchi (1981), kultura je smatrana ključnom za povećanje uspješnosti i produktivnosti te načinom uspostavljanja podupirajućih odnosa na poslu. Jordan (u Jung i dr., 2007) kaže da je spomenutim knjigama te brojnim koje su uslijedile, zajednička mantra da se, ako organizacije žele biti uspješne, moraju usredotočiti na svoje kulture. Podjednako tome i Kavčič (1994: 175) ističe značaj knjige Petersa i Watermana te piše da »je značajno, možda čak i presudno pripomogla širenju pojma organizacijske kulture«. Wright (u Jung i dr., 2007) ističe, da su knjige bile kritizirane zbog anegdotskog umjesto akademskog diskursa te da su bile etiketirane kao knjige za samopomoć. Unatoč nedostatku teorijske strogoće ili možda upravo zbog toga, potonje su potaknule kulturnu revoluciju (Jung i dr., 2007). Za organizacijsku kulturu su se tako počeli zanimati teoretičari, posebice praktičari, kada su se »drugi tradicionalno upotrebljavani pojmovi pokazali kao neuspješni« (Kavčič, 1994: 176). Početkom ekonomskog pada te pojavom konflikta između radnika i voditelja, Trice i Beyer (1993) ocjenjuju da razvoj tog koncepta nije ništa neobično, pošto je taj pristup

ponudio praktičarima potencijalan odgovor na neuspjeh tradicionalne organizacijske analize.

Kao jedna od najbrže rastućih djelatnosti svijeta, turizam se poput kulture, temelji na ljudskoj interakciji. Pritom se na temelju te interakcije pružaju različite usluge putnicima i posjetiteljima. Za oba pojma je značajno da su upravo ti odnosi između pojedinaca ključni za njihovo postojanje. Ljudski faktor je podjednako ključna komponenta pri raspravi o kulturi kao i u turizmu. Jagić (2004: 195) govori o prepletenosti kulture i turizma te kaže da je turizam »suptilan suproizvod susreta dviju ili više kultura, a kulturna dinamika je posebna vrijednost koja oplemenjuje ljude i društvenu sredinu«. Razvoj turističke ponude može biti vrlo značajan doprinos gospodarstvu države te je iz tog razloga bitno posvetiti veliku pozornost ljudskim resursima, njihovom obrazovanju, obuci, karijeri, napretku te naposljetku i njihovom zadovoljstvu. Zbog svojeg izravnog kontakta s gostima, zaposlenici u turizmu predstavljaju najveću konkurentsku prednost te je i o njima ovisna uspješnost organizacije. Organizacijska kultura nije proizvod isključivo organizacije. Različiti autori (Gordon, 1991; Hofstede i Hofstede, 2005; Lee-Ross, 2006; Deal i Kennedy, 1982) smatraju da je organizacijska kultura pod utjecajem nacionalne kulture, kulture djelatnosti, kulture struke (zanimanja) te također osobina i vrijednosti, koje pojedinačna osoba pridobije kroz proces odrastanja.

Autori (Guerrier i Deery, 1998; Kallarakal i dr., 2011) otkrivaju izostanak istraživanja koja bi proučavala organizacijsku kulturu u turističkoj djelatnosti, no unatoč tome određeni su se akademici posvetili toj tematici.¹ U većinskom djelu autori (Kriemandis i dr., 2008; Dawson i Abbott, 2009; Kallarakal i dr., 2011; Khuong i Nhu, 2015) se posvećuju organizacijskoj kulturi u turizmu te njezinom utjecaju na poboljšanje uspješnosti organizacije, kao i njezinim pojedinačnim djelatnostima poput hotelijerstva, ugostiteljstva ili kockarnica. Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) su svojim istraživanjem u Sjedinjenim Američkim Državama pokušali okupiti više različitih turističkih djelatnosti kako bi dobili bolju sliku organizacijske kulture u turizmu. Dawson i Abbott (2009) ističu da je organizacijska kultura u turizmu jedinstvena jer su proizvod i usluga integrirani i na takav način stvaraju iskustvo za gosta. Upravo su iz tog razloga osobine zaposlenika kritične pri tom iskustvu.

Polazeći od istraživanja Dawsona, Abbotta i Shoemakera (2011) željeli smo na primjeru jedne od najpoznatijih obalnih destinacija u Sloveniji istražiti organizacijsku kulturu turističke djelatnosti i to uz pomoć njezinih zaposlenika. Htjeli smo dobiti bolju sliku o sljedećim djelatnostima, koje u osnovi čine turizam destinacije: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, kockarnice i turističke agencije te ih međusobno usporediti. Komparacijom smo željeli otkriti koja je od tih djelatnosti, po ocjeni vlastitih zaposlenika, smatrana najboljom a koja najlošijom, te zašto. Dobiveni podaci mogu služiti različitim voditeljima na određenoj destinaciji kao

¹ Vidi: Guerrier i Derry (1998) te Ogbonna i Harris (2002).

smjernice za poboljšanje slabijih pokazatelja odnosno faktora, te za dodatno jačanje odnosno uzdržavanje visoko ocijenjenih faktora.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA DJELATNOSTI

Hofstede i Hofstede (2005) ističu šest razina kulture: nacionalnu, regionalnu (etničku, religioznu ili lingvističku), spolnu, generacijsku, razinu socijalnog razreda, organizacijsku (seksijsku ili korporativnu). I dok Schein (1999) ističe dinamiku zajednice, voditelje i proces učenja, a Mesner Andolšek (1995) slično tome interakciju među pojedincima te identitet koji nastaje iz te interakcije, mnogi (Gordon, 1991; Mesner Andolšek, 1995; Bahtijarević Šiber, 1999; Adler, 2008; Cerović i dr., 2011) su mišljenja da na nastanak organizacijske kulture utječe upravo okolina, odnosno nacionalna kultura (vidi također Podrug, Filipović i Hokman, 2012) i/ili kultura djelatnosti. Unatoč različitim mišljenjima dio autora (Gordon, 1991; Mesner Andolšek, 1995; Erčulj, 2004) kaže da ne smijemo zanemariti utjecaj okoline u kojem organizacija djeluje. Pored drugih utjecaja (npr. osobine osnivača organizacije) Gordon (1991) vjeruje da je nastanak kulture u velikoj mjeri reakcija na imperative iz okoline, dok Erčulj (2004) slično tome piše da oblikovanje kulture nije imuno na okolinu. Mesner Andolšek (1995: 9) s druge strane kaže da »nema nikakve sumnje da organizacije preuzimaju osnovne vrijednosti društva, međutim to ne opovrgava činjenicu da je svaka organizacija jedinstvena integracija nastanka, prošlosti, sociokulturnog konteksta, tehnologije, zaposlenika i voditelja te da njezini članovi proizvode i oblikuju zajednički sistem simbola i značenja, koji je posljedica zajedničkih iskustava iz prošlosti«. Cerović i dr. (2011) su u svojem istraživanju otkrili tri glavna izvora koji utječu na nastanak organizacijske kulture u hotelijerstvu: nacionalna kultura (prirodna i kulturna baština) – okolica u kojoj organizacija djeluje, njezine osobine te ponuda; osobine gospodarstva hotelske okolice – zainteresirane strane koje određuju njegovu poslovnu okolicu; i specifična prošlost hotela i njegovih osobina – njegova naslijeđena kultura, koja je nastala u okolini u kojoj hotel djeluje, uključujući i osobine osnivača i najvažnijih voditelja kroz prošlost. O važnosti zainteresiranih strana za turizam, slično Ceroviću i dr. (2011), govore Štrukelj i Šuligoj (2014) ističući da potonje sinergijom sa svojim vrijednostima, kulturom, etikom, normama i navikama određuju viziju, koju uključuju u politiku poslovanja. Na takav način ključne skupine određuju politiku poduzeća, usmjeravajući svoje upravljanje prema onom najprikladnijem za poduzeće.

Iako Hofstede i Hofstede (2005) u svojoj klasifikaciji razina kulture ne nabrajaju kulturu djelatnosti, potonju bi mogli smjestiti između nacionalne i organizacijske. Temi kulture u djelatnostima te njihovim različitim zainteresiranim stranama se u velikoj mjeri posvetio Gordon (1991), koji kaže da na organizacijsku kulturu u velikoj mjeri utječu osobine djelatnosti u kojoj organizacija djeluje. Unutar djelatnosti, kao što ističe isti autor, određene kulturne značajke bit će zajedničke organizacijama i ujedno će biti prilično različite od

obilježja koja možemo pronaći u drugim djelatnostima. Konrad i Šušanj (1996) kažu da djelatnosti sačinjavaju skupinu poduzeća, koja proizvode slične proizvode ili pružaju slične usluge te da se organizacije koje djeluju u istoj djelatnosti suočavaju sa sličnom okolinom (socijalnom, gospodarskom i tehnološkom), kojoj se moraju prilagođavati. Chatman i Jehn (1994) kažu da je moguća još veća generalizacija među onima koji izvršavaju iste zadatke, upotrebljavaju slične procedure ili doživljavaju slične mogućnosti napretka. S time se slažu Konrad i Šušanj (1996) te smatraju da što su poslovi sličniji, sličnije će biti i kulture unutar iste djelatnosti. Sheridan (1992) slično tome ističe da postoji manja varijacija unutar djelatnosti što se tiče organizacijske kulture i vrijednosti, jer poduzeća upotrebljavaju slične standarde i suočavaju se sa sličnim ograničenjima iz svoje okoline. U svojem istraživanju su Konrad i Šušanj (1996) proučavali različite djelatnosti, među kojima i ugostiteljstvo, te dolaze do istih rezultata kao i Gordon (1991), to jest, da postoje razlike u organizacijskoj kulturi između različitih djelatnosti.

Gordon (1991) tvrdi da su okolina i organizacija nerazdvojni, jer je potonja ovisna o resursima, koji su joj dostupni iz okoline. Ta ista okolina, kao što kaže Gordon (1991) utječe na organizacijsku kulturu koja se stvara u poduzeću. Gagliardi (u Gordon, 1991) kaže da posljedično one pretpostavke, koje su nastale u djelatnosti sačinjavaju sustav vrijednosti u organizaciji, koji je dosljedan onim iz djelatnosti. Isti autor ističe da ti sustavi vrijednosti sprječavaju poduzeće pred stvaranjem i oblikovanjem takvih strategija, struktura i procesa, koji bi bili u konfliktu s pretpostavkama djelatnosti te na takav način antagonistički do kulture same djelatnosti. U istom istraživanju Gordon (1991) objašnjava da su organizacije utemeljene na pretpostavkama djelatnosti o kupcima, konkurenciji te društvu, što oblikuje osnovu kulture organizacije. Iz tih pretpostavki se razvijaju određene vrijednosti o pravilnom načinu djelovanja te u skladu s tim vrijednostima voditelji razvijaju strategije, strukture i procese potrebne za poslovanje (Gordon, 1991). Za ostale vrijednosti, koje nisu povezane s ključnim pretpostavkama isti autor kaže da se mogu razviti za vrijeme osnivanja organizacije, odnosno kao rezultat prošlosti osnivača ili kasnije kao reakcija na okolinu ili rezultate organizacije. Gordon (1991: 402) kaže da na takav način »djelatnost uvjetuje svim svojim organizacijama da razviju kulture, koje obuhvaćaju pretpostavke i vrijednosti, koje proizlaze iz naravi onoga što ta djelatnost čini ili proizvodi«. U nastavku kultura, kao što navodi isto autor, utječe na strategije, strukture i procese, koji su implementirani od voditelja na takav način da moraju biti dosljedne ili neutralne do same kulture djelatnosti. Zaključuje da će se organizacijska kultura kao proizvod uspješne organizacijske prilagodbe okolini suprotstavljati promjenama, međutim te promjene u okolini mogu zahtijevati kulturnu promjenu (nova znanja ili nove ljude), kako bi poduzeće preživjelo i bilo uspješno. Unatoč tome što se kulture suprotstavljaju promjenama te se mogu doimati kao statične, Mesić (2006: 106) kaže da se »sve više shvaćaju kao dinamički, otvoreni, nikada dovršeni procesi stalnih mijena i međusobnih prožimanja«.

3. TURISTIČKA DJELATNOST I NJEZINA POVEZANOST S ORGANIZACIJSKOM KULTUROM

Kao što smo već naveli, Gordon (1991) vjeruje da na organizacijsku kulturu u velikoj mjeri utječu značajke djelatnosti u kojoj djeluje, odnosno da su određene kulturne značajke zajedničke svim organizacijama u istoj djelatnosti. Gostoljubivost je zasigurno jedna od najvažnijih vrijednosti turističkog gospodarstva te jedan od preduvjeta za postojanje same djelatnosti. Telfer (u Gehrels, 2007: 37) za gostoljubivost kaže da je »više ovisna od predanosti i duha velikodušnosti nego od vještina«. Ističe i tri povijesna razloga zbog kojih se gostoprimitstvo nudi: zbog kulturoloških motiva, zbog biblijskog značaja te zbog davanja hrane i pića, koje predstavlja gestu prijateljstva.

Woods (u Dawson, Abbott i Shoemaker, 2011) tvrdi da turističku djelatnost, koja ima specifičnu kulturu, možemo poopćeniti na različite organizacije koje pružaju smještaj i hranu. Rust i Oliver (u Dawson, Abbott i Shoemaker, 2011) govore o specifičnosti turističke djelatnosti te kažu da komponente turističkog proizvoda ne sačinjavaju samo fizički proizvodi nego i nematerijalne usluge. Turistička djelatnost ima puno izazova na području ljudskih resursa, posebice zbog toga što je način na koji zaposlenici pružaju usluge značajan za cjelokupno iskustvo proizvoda ili pružane usluge gostu (Dawson i Abbott, 2009). Isti autori zaključuju da je organizacijska kultura u turizmu jedinstvena jer su proizvod i usluga integrirani na način da stvaraju iskustvo za gosta. Upravo su iz tog razloga osobine zaposlenika kritične za iskustva gostiju. Kallarakal i dr. (2011) smatraju da je turizmu kao uslužnoj djelatnosti, koja obuhvaća izravan kontakt s gostima, potrebna jaka i pozitivna kultura za daljnji razvoj.

Guerrier i Derry (1998), Ogbonna i Harris (2002) kao i Kallarakal i dr. (2011) kažu da nedostaje istraživanja koja bi proučavala organizacijsku kulturu u turističkoj djelatnosti, no unatoč tome određeni su se autori bavili tom temom. Ogbonna i Harris (2002) ističu da se većina istraživanja usmjerava na povezanost organizacijske kulture i uspješnosti te na povezanost između kulture i drugih varijabli, koje neizravno ili izravno povezuju kulturu i uspješnost organizacije. Jenkić (2006: 207) objašnjava povezanost kulture i uspješnosti te kaže da su »globalizacija, razvoj globalne kompeticije, širenje tržišta, kooperacije, internacionalne suradnje i susretanje različitih kultura pridali veliku važnost razumijevanju i jednakom vrednovanju različitih kultura, interkulturalizmu i međukulturalnoj komunikaciji, jer je tako moguće povezati tradiciju i kulturu i osigurati ekonomsku učinkovitost«. Ogbonna i Harris (2002) tako ističu različite autore koji su pisali o organizacijskoj kulturi u turizmu te detaljnije govore o njihovim istraživanjima, koja uključuju neke od sljedećih proučavanih varijabli: jaka kultura, niske plaće i njihova posljedica na organizacijsku kulturu, utjecaj visoke fluktuacije, utjecaj organizacijske klime na organizacijsku kulturu, varijable koje olakšavaju ili utječu na proces nastanka organizacijske kulture i dr. Guerrier i Deery (1998) ističu još sljedeće autore i varijable koje su proučavali:

Vallen (1993) – stres; Riley (1984) – hotelijerska kultura kroz jedinstvenost turističke djelatnosti; Nickson (1997) – utjecaj osnivača multinacionalnih hotelskih poduzeća na kulturu; Roper i dr. (1997) – kulturna raznolikost.

Novija istraživanja koja povezuju organizacijsku kulturu i turizam možemo pronaći u djelima Cerovića i Tomaševića (2009), koji su proučavali kognitivne i simboličke elemente organizacijske kulture u 121 hotelu u Europi. Ističu da je organizacijska kultura dio cjelovite ponude i kvalitete, koja se nudi gostima hotela. Gosti to prepoznaju te odgovaraju na način da borave u hotelu, što znači da organizacijska kultura izravno utječe na uspješnost. Utjecaj gosta, po Ceroviću i Tomaševiću (2009) je i u tome što svojim mišljenjem o kvaliteti usluga utječu i na stvaranje organizacijske kulture. Kriemandis i dr. (2008) slično tome povezuju organizacijsku kulturu s uspješnošću te kažu da njezino dobro razumijevanje vodi organizaciju boljem djelovanju. Kyurova (u Kirilova Filipova, 2012) kaže da organizacijska kultura u velikoj mjeri utječe na zaposlenike kao i na učinkovitost poduzeća. Ista autorica kaže da organizacijska kultura sadrži vrijednosti, ideje, norme i pravila koja usmjeravaju poduzeće, te da ujedno oblikuje stil, ponašanje i komunikaciju između zaposlenika i gostiju. Kirilova Filipova (2012) proučavajući sto turističkih poduzeća i njihovu organizacijsku kulturu kaže da je potonja vrlo važna za turizam te da mora biti prepoznata kako bi donošenje odluka vodećeg kadra bilo u kontekstu s kulturnim profilom poduzeća. Ista autorica u sklopu svojeg istraživanja preporučuje turističkim poduzećima da omoguće svojim zaposlenicima sudjelovanje u procesu odlučivanja, kao i to da je potrebno definirati i razviti prve korake kulture (strateške ciljeve, stil rukovođenja i sistem simbola) kako bi voditelji mogli utjecati na njezino poboljšanje. Kallarakal i dr. (2011) su slično dosad spomenutim autorima proučavali organizacijsku kulturu u turističkoj djelatnosti i to u hotelijerstvu u Indiji. Dali su sljedeće prijedloge za poboljšanje uspješnosti hotela: usklađivanje vlastitih potreba s potrebama drugih zainteresiranih skupina; uvažavanje mišljenja zaposlenika te uvažavanje potreba gostiju; obrazovanje zaposlenika kako bi kreativnije i inovativnije rješavali nastale probleme; povećavanje inovativnosti i kreativnosti s omogućavanjem stvaranja neformalnog ugođaja i integracijom zaposlenika u različite aktivnosti (npr. oblikovanje turističkih paketa i produkta); usmjeravanje cjelokupne turističke djelatnosti k sudjelovanju umjesto k oblikovanju konkurentskih strategija; povećanje materijalnih i nematerijalnih nagrada zaposlenika; te više odgovornosti s odgovarajućim ulogama za zaposlenike. Khuong i Nhu (2015) su proučavali povezanost organizacijske kulture, predanosti i uspješnosti turističkih poduzeća u Vijetnamu. Isti autori kažu da je za uspješnost turističke djelatnosti od velikog značaja razumijevanje gostiju i eksternog okruženja, te sposobnost i spremnost na prilagođavanje ili eventualne promjene. Njihova preporuka turističkoj djelatnosti za poboljšanje uspješnosti nalaže zapošljavanje društvenih ljudi, koji bi bili uspješni pri izravnom kontaktu s gostima. Za takve zaposlenike isti autori kaže da: žele raditi u poduzeću koje poštuje ljude, je usmjereno na timski rad te potiče osjećaj vlasništva; žele biti opunomoćeni i razvijati svoje pune potencijale kako bi dokazali svoju vrijednost; žele biti usmjeravani pravim ciljevima te od

poduzeća očekuju inspiraciju, motiviranost te jasnu strategiju na području ljudskih resursa.

Budući da su vrijednosti jedna od najbitnijih komponenta organizacijske kulture, važno je spomenuti još nekoliko autora koji povezuju turizam i vrijednosti. Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) kažu da se istraživanja koja se posvećuju organizacijskoj kulturi i vrijednostima u turističkoj djelatnosti uglavnom posvećuju restoranima (u Ogaard i dr., 2005; Wood, 1989) ili hotelima (u Kemp i Dweyer, 2001) te su to najčešće kvalitativna istraživanja. Tepeci i Bartlett (2002) su razvili mjerni instrument pod nazivom *Hospitality Industry Culture Profile* (HICP), koji mjeri organizacijsku kulturu i individualne vrijednosti u turističkoj djelatnosti, odnosno usklađenost organizacijske kulture poduzeća s vrijednostima zaposlenika u turizmu. Kyriakidou i Gore (2005) su isto proučavali organizacijsku kulturu u turizmu te ističu da najbolja poduzeća dijele kulturu, koju čine sljedeće vrijednosti: zajedničko određivanje ciljeva i strategija; građenje zajedničke budućnosti; organizacijsko učenje; razvoj timskog duha. Johnson (u Gehrels, 2007), koji je proučavao vrijednosti u restoranima, kaže da potonji djeluju u vrlo konkurentskom okruženju te da se gostima moraju pružiti posebna iskustva, kako bi osigurali njihovu odanost. Kao najvažnije vrijednosti do kojih je došao u svojem istraživanju ističe sljedeće: orijentacija na gosta (kao najvažnija vrijednost); uživanje u radu (ljubav do vlastitog posla, pošto je to višesatni rad u razdoblju kada ostali slave); radoznalost (želja za učenjem). Ostale spomenute vrijednosti u istom istraživanju su: entuzijazam; stimulacija tima; težnja k autentičnosti; ponos u radu; visoka motivacija; težnja za izvrsnošću; lojalnost; težiti tome da smo najbolji (kao poduzeće); visoka discipliniranost; ljubav do profesije; optimizam; poštovanje.

Kao što iz spomenutih primjera možemo zamijetiti i suvremenija istraživanja organizacijske kulture se u većinskom dijelu posvećuju tome kako poboljšati uspješnost i produktivnost poduzeća uz pomoć zaposlenika, odnosno organizacijske kulture. Unatoč tome, većina istraživanja posvećuje se pojedinačnim djelatnostima u turizmu, dok su Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) obuhvatili one različite unutar njega, i to u svrhu razvoja instrumenta za istraživanje (radi provjere toga napravili su i usporedbu četiri turističke djelatnosti metodom MANOVA). Takva istraživanja obalnih destinacija Slovenije i Hrvatske još uvijek nisu bila provedena. Po uzoru na istaknute autore željeli smo proučiti (organizacijsku) kulturu turističke djelatnosti na primjeru Portoroža, kao povijesno prepoznatljive jadranske turističke destinacije.

4. METODOLOGIJA

Organizacijska kultura u slovenskom turizmu je malo proučavana tema. I kada se posvećuje temi turističke djelatnosti to je obično njezinim pojedinačnim djelatnostima (npr. hotelijerstvo ili ugostiteljstvo) ili proučavanju analize slučaja određenog poduzeća. Unatoč tome, određeni autori se bave temom organizacijske kulture u Sloveniji: Vrčon Tratar i Snoj (2002); Mijoč i dr. (2009); Nekrep

(2010); Podjed (2011); Tantegel i Kralj (2011); Zajec i Roblek (2011); Šuligoj i Turčič (2014). Ovisnost turističke djelatnosti o ljudskom faktoru ne može biti zanemarena te je upravo iz tog razloga važno daljnje proučavanje organizacijske kulture u turizmu. Kao takva ne utječe samo na ljudske resurse u poduzeću nego i na mnogo drugih varijabli. Kako bi stekli opširniju sliku organizacijske kulture u turizmu potrebno je posvetiti se proučavanju svih njezinih djelatnosti zajedno, a ne samo pojedinačno. Iz tog smo se razloga u istraživanju odlučili usmjeriti na usporedbu organizacijske kulture četiriju djelatnosti najpoznatije slovenske turističke destinacije: hotelijerstva, ugostiteljstva, kockarnica i turističkih agencija. Upitnik s definiranim čimbenicima (tvrdnjama) preuzeli smo iz istraživanja Dawsona, Abbotta i Shoemakera (2011), jer to je trenutno jedini istraživački instrument koji cjelovito uključuje različite turističke djelatnosti te omogućuje njihovo uspoređivanje. Iz spomenutih namjena oblikovali smo sljedeću hipotezu: *Pretpostavljamo da postoje statistički značajne razlike između četiriju proučavanih djelatnosti kod većine tvrdnji koje čine čimbenike organizacijske kulture.*

Čimbenike organizacijske kulture proučavali smo kvantitativnim istraživanjem, odnosno metodom anketiranja. Dio upitnika, koji proučava organizacijsku kulturu, sastoji se od četiri čimbenika (načela upravljanja; odnosi sa strankama; raznolikost posla; zadovoljstvo na poslu) odnosno zajedno dvadesetdvije tvrdnje. Sve tvrdnje ispitanici su ocjenjivali na Likertovoj ljestvici slaganja, od jedan do sedam, gdje jedan znači *uopće se ne slažem*, dok sedam znači *sasvim se slažem*. Našu populaciju A sastavljaju poduzeća isključivo iz Portoroža, i to hoteli, restorani, kockarnice i automat klubovi te turističke agencije. Ukupno je sudjelovalo dvanaest hotela (i njihovih restorana), sedam restorana, četiri kockarnice te sedam turističkih agencija. Okvirna ocjena naše populacije B je 650 osoba (zaposlenici i voditelji iz populacije A), od čega smo dobili 149 primjereno ispunjenih anketa, što znači da je tim uzorkom u istraživanje uključeno 22,92 postotni dio populacije (vidi Tablicu 1).

Svaki istraživački rad mora biti utemeljen na činjenici da će se njegov istraživački instrument ponašati na način da je dosljedan samom sebi. U našem slučaju unutarnja konzistencija ljestvice mjerena s koeficijentom Cronbach-alpha više je nego zadovoljavajuća. Ukupna pouzdanost ljestvice iznosi visoki koeficijent Cronbach-alpha od skoro 0.90, što se smatra izuzetno dobrim rezultatom u disciplini kao što je organizacijska kultura. U nastavku smo za potrebe istraživanja upotrijebili deskriptivnu analizu te izračun koeficijenta korelacije. Za potrebe komparacije djelatnosti upotrijebili smo neparametarski Kruskal-Wallis test te dodatno Kruskal-Wallis 1-way ANOVA (k samples) test s usporedbom po djelatnostima, i to na temelju Dunn-Bonferronijeve post hoc metode, gdje smo međusobno uspoređivali sljedeće: hotelijerstvo i ugostiteljstvo; hotelijerstvo i kockarnice; hotelijerstvo i turističke agencije; ugostiteljstvo i kockarnice; ugostiteljstvo i turističke agencije; kockarnice i turističke agencije. Po preporuci različitih autora (npr. Jesenko, 2001; Field, 2009) pri testiranju hipoteza za društvene znanosti upotrijebili smo vrijednost značajnosti 0.05.

5. USPOREBA ČETIRI DJELATNOSTI

U istraživanju je sudjelovalo 48.30 % muškaraca i 51.70 % žena. Većinom su to zaposlenici između 21 i 30 godina (43.60 %) te 31 i 40 godina (25.50 %), sa srednjom školom (48.30 %) i završenim stručnim studijem na sveučilištu (18.10 %). 32.90 % je zaposleno u velikim poduzećima (iznad 250 zaposlenika), 29.50 % u srednjim (od 50 do 250 zaposlenika), 20.80 % u malim (od 10 do 50 zaposlenika) te 16.80 % u mikro poduzećima (do 10 zaposlenika). Fokus istraživanja su bile razlike između djelatnosti, koje su prikazane u Tablici 1².

Tablica 1.

Struktura uzorka po djelatnostima

Proučavane djelatnosti	Broj poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju	Skupni broj poduzeća u Portorožu	Broj ispitanika (po djelatnostima)
Hotelierstvo	12	19	61
Ugostiteljstvo	7	9	32
Kockarnice	4	4	42
Turističke agencije	7	12	14
SKUPA:	30	44	149

Izvor: autori.

Ispitanike smo upitali poznaju li pojam organizacijske kulture, od čega je 90.60 % odgovorilo da su s pojmom upoznati, dok ostalih 9.40 % pojam ne poznaje. Željeli smo upoznati i njihovo mišljenje o važnosti organizacijske kulture. Pritom je 64.40 % odgovorilo, da je potonja vrlo važna, 30.90 % je odgovorilo da je važna, 6.00 % ispitanika je neodlučno te smatra da kultura nije ni nevažna ni važna, dok je 0.70 % mišljenja da organizacijska kultura nije važna za poduzeća. U tom kontekstu željeli smo provjeriti jesu li poznavanje pojma i mišljenje o važnosti organizacijske kulture povezane s određenom djelatnošću. Zbog nenormalne raspodjele upotrijebili smo Spearmanov koeficijent korelacije, koji nam pokazuje da djelatnost nije značajno povezana s poznavanjem organizacijske kulture ($p = -0.028$) niti s mišljenjem o važnosti organizacijske kulture ($p = -0.078$).

Zajednički rezultati čimbenika organizacijske kulture turističke djelatnosti u Portorožu bili su ocijenjeni prosjekom 4.40 (vidi Tablicu 3 u prilogu). Rezultati američkog istraživanja (Dawson, Abbott, Shoemaker, 2011) su bili viši, tj. prosjek organizacijske kulture iznosi 5.23. Tvrdnje koje su na primjeru Portoroža bile najviše ocijenjene većinom su povezane s odnosima prema gostima, dok na drugoj strani najniže ocijenjene tvrdnje upozoravaju na

² Zbog anonimnosti (i zaštite ispitanika) nismo skupljali podatke o poslodavcima kako ne bi ni došlo do povezivanja rezultata s pojedinačnim poduzećem.

činjenicu da turistički radnici u Portorožu nisu zadovoljni načinom na koji se s njima ophodi u vlastitom poduzeću. Potrebno je još istaknuti da američki rezultati pokazuju da samo klubovi (eng. country clubs) značajno odstupaju u odnosu prema ostalim djelatnostima u nekim tvrdnjama. Na primjeru Portoroža od dvadesetdvije tvrdnje, Kruskal-Wallis test pokazao je da postoje statistički značajne razlike između jedanaest tvrdnji, gdje je $8.496 \leq \chi^2 \leq 26.264$ i $0.000 \leq p \leq 0.037$. Isti broj tvrdnji ujedno se pokazao i nakon izvedenog Kruskal-Wallis 1-way ANOVA (k samples) testa s usporedbom među djelatnostima na temelju Dunn-Bonferronijeve post hoc metode (vidi Tablicu 2).

Tablica 2.

Statistički značajne razlike između djelatnosti u Portorožu

Tvrdnje o organizaciskoj kulturi	Prosjeak ranga djelatnosti				Sig.
	H	U	K	TA	
Poduzeće je usredotočeno na zaposlenike	74.68 ³	63.95 ¹	70.33 ²	115.64 ^{1;2;3}	0.001
Poduzeće podupire, opunomoćuje i nagrađuje svoje zaposlenike	73.71 ³	71.34 ²	68.81 ¹	107.54 ^{1;2;3}	0.024
Moto poduzeća je: odnosi se prema drugima kako bi htio da se oni odnose prema tebi	72.41 ²	76.64	65.26 ¹	111.75 ^{1;2}	0.005
U poduzeću je fokus na zadržavanju zaposlenika	72.65	86.89 ¹	59.37 ^{1;2}	104.96 ²	0.002
Organizacija neprestano osnažuje kulturu poduzeća	72.76	83.14	62.69 ¹	103.07 ¹	0.012
Poduzeće koristi greške kao priliku za učenje	75.57 ²	78.12 ³	58.54 ¹	114.79 ^{1;2;3}	0.000
Poduzetnički duh među voditeljima	69.48 ¹	70.13 ²	75.18	109.64 ^{1;2}	0.013
Poduzeće koje vjeruje da je biti koristan najplemenitija profesija	69.59 ²	83.47	64.83 ¹	109.71 ^{1;2}	0.003
Gdje je svaki dan posao drukčiji	82.98 ¹	74.95 ³	51.20 ^{1;2}	111.71 ^{2;3}	0.000
Poduzeće koje ima visoku fluktuaciju zaposlenika	87.51 ¹	57.55 ¹	71.32	71.43	0.010
Poduzeće u kojem je za voditelje pregorijevanje problem	77.24	61.45 ¹	73.68	100.18 ¹	0.037

Napomena: H=hotelijerstvo; U=ugostiteljstvo; K=kockarnice; TA=turističke agencije; male brojeke u stupcima označavaju parove u kojima su se pokazale statistički značajne razlike među djelatnostima ako je Sig ≤ 0.05 .

Izvor: autori.

Najveće razlike su se pokazale između *kockarnica* i *turističkih agencija*, i to između osam tvrdnji (vidi parove u Tablici 2). Natprosječni broj razlika vidljiv je također između kockarnica i ostalih djelatnosti. Sasvim je drukčiji odnos između hotelijerstva i ugostiteljstva, u kojem se značajna razlika vidi samo u tvrdnji »Poduzeće koje ima visoku fluktuaciju zaposlenika« (zaposlenici u hotelijerstvu ovu su tvrdnju ocijenili puno bolje—vidi Tablicu 3 u prilogu). Ova sličnost mogla bi proizlaziti već iz prirodne povezanosti djelatnosti, koje su zajednički i službeno definirane Zakonom o ugostiteljstvu [slo. Zakon o gostinstvu] (Ur.l. RS. RS, št. 93-4602/2007)³. Time ne potvrđujemo hipotezu, kojom smo pretpostavili da će se razlike između djelatnosti pokazati u većini tvrdnji.

Pri deskriptivnoj usporedbi prosjeka najvišu su ocjenu organizacijske kulture imale turističke agencije, i to 5.24. Slijedi hotelijerstvo (prosjeak iznosi 4.41) i ugostiteljstvo (prosjeak iznosi 4.30), dok su najnižu ocjenu imale kockarnice, s prosjekom od 4.18 (vidi Tablicu 3 u prilogu). Uspoređujući odgovore svih djelatnosti su oni pridobiveni od turističkih agencija bili visoki. Kao jedan od razloga kao i ograničavajućih okolnosti možemo navesti to da je dobiveno samo četrnaest ispunjenih anketa od zaposlenika u agencijama. Za tu djelatnost je karakteristično da su se s većinom tvrdnji slagali (17 od 22), kao i s onim tvrdnjama s kojima se zaposlenici u ostalim djelatnostima nisu slagali. Zanimljivost koju možemo istaknuti je ta da se zaposlenici u kockarnicama uopće ne slažu ili ne slažu s tvrdnjom da je u poduzeću fokus na zadržavanju zaposlenika (prosjeak iznosi 2.83). Pretpostavljamo da je razlog tome nova politika poduzeća nakon promjena u vlasništvu te menadžmentu. Upravljanjem su najviše zadovoljni u turističkim agencijama, što je očekivano zbog činjenice da su to manja poduzeća, s malo zaposlenika, bez puno rada u skupinama. Standardiziran rad u kockarnicama (svaka igra ima svoja pravila) se jasno odražava u čimbeniku »Raznolikost posla« (4.07). Treba spomenuti da hoteli i restorani u Portorožu nisu dio velikih lanaca (sa svojim standardima), što bi trebalo utjecati na mišljenja zaposlenika o raznolikosti rada. Ohrabrujuće su visoke ocjene odnosa sa strankama, što znači da interni odnosi i problemi ne opterećuju zaposlenike toliko da potonje utječe na njihovo ophođenje prema gostima, što je važno za uspješno poslovanje. Individualani tretman svakog gosta karakterističan je u turističkim agencijama, gdje se bilježi najviša prosječna ocjena (5.39), dok su ocjene ostalih djelatnosti slične. Zaposlenici u ugostiteljstvu u prosjeku su najniže ocijenili zadovoljstvo na poslu. Zbog niskih plaća, visokog deficita radnika te ostalih loših uvjeta rada (vidi Šuligoj, 2006; Šuligoj 2012; Kukanja, 2013), se je takav rezultat moglo i očekivati. Ostale djelatnosti puno su bliže jedna drugoj.

³ Hrvatski Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/15) sadrži iste odredbe kao i slovenski zakon.

6. ZAKLJUČAK

Utjecaj organizacijske kulture na određeno poduzeće nije beznačajan, već obuhvaća više područja neke organizacije, kao što je npr. uspješnost, a ne samo ljudske resurse. Na turizam, kao djelatnost na nekoj destinaciji koja je povezana s njezinim ljudskim resursima, ne možemo uvijek gledati samo kroz perspektivu određene djelatnosti, kao npr. hotelijerstva ili ugostiteljstva. Potreban je cjelokupan pogled na djelatnost, kako bi se poboljšala ponuda i usluge ne samo na razini poduzeća, već i na razini destinacije. Kako bi proučili veći dio multidimenzionalne turističke djelatnosti, moramo se usredotočiti na sve njezine dijelove. Razlike između različitih djelatnosti, koje sastavljaju ponudu neke destinacije, mogu nam pomoći time da pokažu koje su prednosti, a koji nedostaci turističke djelatnosti, ali i pojedinačnih poduzeća.

Istraživanjem smo stekli informacije o jačim i slabijim stranama portoroškog turizma i njegove (organizacijske) kulture. Turistički radnici svjesni su važnosti osposobljavanja za rad u multikulturalnoj okolini, kao i toga da su gosti najvažnija vrijednost svakog poduzeća, što im daje konkurentsku prednost te im omogućava da time grade na uspješnosti daljnjeg poslovanja. Lošijom stranom organizacijske kulture i vrijednosti koje ju čine, zaposlenici vide odnos poduzeća do njih samih. Smatraju da poduzeće ne stavlja potreban fokus na zaposlenike, kao najvažniju konkurentsku prednost bilo kojeg poduzeća u turizmu. Mišljenja su da nisu odgovarajuće nagrađivani, podupirani te opunomoćeni. Unatoč teškim, kriznim vremenima koja vladaju posljednjih godina i pogađaju sve djelatnosti, zaposlenici su, posebno za turizam, potporni stup na kojem se gradi cjelokupna ponuda proizvoda i usluga gdje je i nematerijalna nagrada za odrađeni posao više nego dobrodošla.

Pri usporedbi djelatnosti na području (organizacijske) kulture turističke djelatnosti najviše su se iskazale turističke agencije, gdje postoje nabolja mišljenja o odnosu prema svojim strankama, dok su u prosjeku kockarnice imale najnižu ocjenu (organizacijske) kulture. Kockarnice još uvijek imaju poteškoća s prilagođavanjem na trenutne krizne uvjete poslovanja i posljedične promjene u menadžmentu i vlasništvu. Neprilagođavanja vrijednosti i uvjerenja višegodišnjih zaposlenika u kockarnicama uzrokuje i visoku fluktuaciju, jer je voditeljima lakše i brže dovesti novi kadar te ga »oblikovati« prema vlastitim načelima, pravilima i vrijednostima, nego se posvetiti tome da se pokušaju promijeniti vrijednosti starijeg kadra. Iz istraživanja je jasno da su najvažnije vrijednosti portoroških turističnih zaposlenika osposobljavanje, kao i spomenuta usmjerenost na goste, koju u svojim istraživanjima spominju i sljedeći autori: Kallaraka i dr. (2011), Khuong i Nhu (2015) te Gehrels (2007).

Istraživanje može biti korisno na različitim područjima. Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) u svojem istraživanju kažu da upitnik može pomoći odjelima za ljudske resurse u traženju primjerenih kandidata za zapošljavanje, te pri ocjenjivanju vlastite organizacijske kulture poduzeća u odnosu do rezultata na razini destinacije. Te informacije su dobrodošle, ne samo pojedinačnim lokalnim

turističkim organizacijama, već i organizacijama na destinaciji koje su nositelji strateškog planiranja, te onim koje provode predpisane turističke strategije. Poznavanje potreba i želja turističkih zaposlenika, ali i slabijih i jačih strana ljudskih resursa na destinaciji, može pomoći boljem sastavljanju turističkih strategija, te ujedno povezivanju različitih organizacija na destinaciji, što je za Portorož i danas Ahilova peta. Potrebna bi bila i dodatna istraživanja na području (organizacijske) kulture u turizmu. Mogli bismo obuhvatiti sva turistička poduzeća u općini Piran i usporediti ih s (organizacijskom) kulturom turističke djelatnosti u Ljubljani te drugim kontinentalnim destinacijama. Zanimljivi rezultati bi se zasigurno pokazali i u usporedbi s Opatijom i/ili Umagom, odnosno ostalim turističkim destinacijama u Hrvatskoj, koje su prema ponudi te drugim karakteristikama slične Portorožu. Potrebno bi bilo skupiti više anketa od turističkih agencija (gdje bi posljedično imali sličan broj ispitanika po skupinama), dok bi proučavanjem djelatnostima unutar turizma mogli dodati i petu – *wellness* centre i njihove zaposlenike. Štrukelj i Šuligoj (2014) rješenje za današnju visoku konkurenciju vide u inovativnosti, koja bi trebala postati sve više društveno odgovorna. Kako bi to postigli i u turizmu, isti autori, citirajući Clarksona (1995), Freya i Georgea (2010), smatraju da je turizmu potrebno pristupiti cjelovito te obuhvatiti sve zainteresirani strane. Sudjelovanje različitih zainteresiranih strana u turizmu nam tako pomaže i bolje razumijeti (organizacijsku) kulturu djelatnosti s kojom se mogu poboljšati usluge i istovremeno zadovoljiti zaposlenici. U tom slučaju bilo bi potrebno prepoznati te zainteresirane strane te ih uključiti u dodatna istraživanja.

7. PRILOZI

Tablica 3.

Elementi čimbenika organizacijske kulture (\bar{x})

Elementi čimbenika organizacijske kulture	H	U	K	TA	Skupa
NAČELA UPRAVLJANJA	4.13	4.13	3.93	5.13	4.17
Poduzeće je usredotočeno na zaposlenike	3.67	3.22	3.55	5.07	3.67
Poduzeće podupire, opunomoćuje i nagrađuje svoje zaposlenike	3.66	3.53	3.45	4.93	3.69
Moto poduzeća je: odnosi se prema drugima kako bi htio da se oni odnose prema tebi	3.74	4.03	3.50	5.57	3.91
U poduzeću je fokus na zadržavanju zaposlenika	3.34	3.97	2.83	4.64	3.46
Organizacija neprestano osnažuje kulturu poduzeća	3.93	4.28	3.52	5.00	3.99
Osposobljavanje unutar poduzeća je važno	5.43	5.25	5.33	5.57	5.38
Poduzeće koristi greške kao priliku za učenje	4.18	4.16	3.43	5.50	4.09
Poduzeće u kojem među voditeljima postoji poduzetnički duh	4,18	4.22	4.21	5.43	4.32
Poduzeće u kojem postoje kulturne raznolikosti	4.26	4.47	4.31	4.64	4.36
Poduzeće u kojem zaposlenici naprave više nego što se to od njih očekuje	5.11	4.97	4.95	5.86	5.11
Poduzeće u kojem postoji puno mogućnosti za napredovanje	3.93	3.41	3.74	3.71	3.74
Poduzetnički duh među voditeljima	4.10	4.03	4.33	5.64	4.30
ODNOSI SA STRANKAMA	4.76	4.74	4.63	5.39	4.78
Poduzeće koje strankama pripomaže slaviti prekretnice u životu	4.56	4.28	4.17	5.36	4.46
Poduzeće koje svojim strankama formira uspomene	4.82	4.88	4.45	5.14	4.76
Poduzeće koje je za svoje stranke dom daleko od doma	4.69	4.66	4.86	5.29	4.79
Poduzeće koje razvija odnose sa strankama	5.28	5.06	5.00	5.43	5.17
Poduzeće koje ima visoki postotak ponovnih gostiju	5.07	4.94	5.29	5.50	5.14
Poduzeće koje vjeruje da je biti koristan najplemenitija profesija	4.15	4.63	4.05	5.64	4.36
RAZNOLIKOST POSLA	4.77	4.48	4.07	5.82	4.61
Gdje je svaki dan posao drukčiji	4.57	4.16	3.33	5.71	4.24
Posao, koji je u različitim razdobljima može predstavljati izazov	4.97	4.81	4.81	5.03	4.98
ZADOVOLJSTVO NA POSLU	4.70	3.88	4.40	4.89	4.46
Poduzeće koje ima visoku fluktuaciju zaposlenika	5.05	3.94	4.52	4.50	4.61
Poduzeće gdje je za voditelje pregorijevanje problem	4.36	3.81	4.29	5.29	4.31
SKUPA	4.41	4.30	4.18	5.24	4.40

Napomene: H – hoteljerstvo; U – ugostiteljstvo; K – kockarnice; TA – turističke agencije

Izvor: autori.

LITERATURA

Adler, Nancy J. i Gundersen, Allison (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. URL: http://books.google.hr/books?id=w_AnUby8L3EC&dq=adler+international+dimensions+of+organisational+culture&source=gbs_navlinks_s (20. 10. 2014).

Allaire, Yvan i Firsirotu, Mihaela E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193–226.

Bahtijarević Šiber, Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bučan Ecimović, Radojka (Ur.). (1999). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.

Cerović, Zdenko i Tomašević, Amelia (2009). Kognitivni i simbolički elementi organizacijske kulture hotela. *Acta Turistica*, 21 (1), 45–71.

Cerović, Zdenko, Grudić Kvasić, Sanda i Cerović, Marta (2011). The impact of national culture on the hotel organizational culture. *12th Management International Conference Portorož, Slovenia*, 1185–1198.

Chatman, Jennifer A. i Jehn, Karen A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37 (3), 522–553.

Dawson, Mary E. i Abbott JeAnna. (2009). Hospitality Culture and Climate: Keys to Retaining Hospitality Employees and Creating Competitive Advantage. URL: <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=refereed> (22. 12. 2013).

Dawson, Mary, Abbott, JeAnna i Shoemaker, Stowe (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure of organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 290–300.

Deal, Terrence E. i Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company

Deshpande, Rohit i Webster, Frederick E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53 (1), 3–15.

Erčulj, Justina (2004). Organizacijska kultura – neodkriti kurikulum? *Sodobna pedagogika*, 55 (2), 70–88.

Field, Andy (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.

Gehrels, Sjoerd A. (2007). How Hospitality Industry Managers' Characteristics Could Influence Hospitality Management Curricula. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 5 (2), 37–48.

Gordon, George G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16 (2), 396–415.

Guerrier, Yvonne i Deery, Margaret (1998). Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 17 (2), 145–160.

Hofstede, Geert in Hofstede, Gert Jan (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Jagić, Stjepan (2004). Imanentnost interkulturalizma u turizmu. *Sociologija selo*, 42 (1), 195–218.

Jenkić, Ranka (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. *Revija za sociologiju*, 37 (3-4), 205-225.

Jesenko, Jože (2001). *Statistika v organizaciji in managementu*. Maribor: Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede.

Jung, Tobias, Scott, Tim, Davies, Huw T. O., Bower, Peter, Whalley, Diane, McNally, Rosalin i Mannion, Russell (2007). *Instruments for the exploration of Organizational Culture*. URL: <http://www.scotHub.org/culture/instruments.html> (15. 09. 2014).

Kallararakal, Tomy K., Mathew, Jain, Paul, George A. i Thomas, Kennedy Andrew (2011). Organizational Culture in Tourism Industry in India. *World Journal of Social Sciences*, 1 (3), 116–131.

Kavčič, Bogdan (1994). Organizacijska kultura. V S. Možina (Ur.), *Management* (str. 175). Ljubljana: Didakta – Radovljica.

Kemp, Sharon i Dwyer, Larry (2001). An examination of organizational culture – the Regent Hotel, Sydney. *Hospitality Management*, 20 (1), 77–93.

Khuong, Mai Ngoc i Nhu, Nguyen Vu Quynh (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment – A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3 (4), 329–336.

Kirilova Filipova, Milena (2012). Interaction between management style and corporate culture in tourism. URL: <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/448/660> (20. 10. 2014).

Kohler, Heinz (2002). *Statistics for business and economics: Microsoft Excel enhanced*. Cincinnati: South-Western, Thomson Learning.

Konrad, Edvard i Šušanj, Zoran (1996). Influences of industry on organizational culture and climate. *Review of Psychology* 3 (1), 3–10.

Kriemadis, Thanos, Koniordos, Michael, Leivadi, Stella, Mavromatis, Christiana, Kartakoullis, Nickos, Karlis, George i Oncescu, Jacquelyn (2008). Organizational Culture in Middle and Upper Level Hotel Units in Greece. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, 1, 31–44.

Kroeber, Alfred Louis i Kluckhohn, Clyde (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. URL: <https://archive.org/stream/papersofpeabodymvol47no1peab#page/39/mode/2up> (19. 09. 2014).

Kukanja, Marko (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and hospitality management*, 19 (1), 97-107.

Kyriakidou, Olympia i Gore, Julie (2005). Learning by example: Benchmarking organisational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 192–206.

Lee-Ross, Darren (2006). Cruise Tourism and Organizational Culture: The Case for Occupational Communities. URL: <http://researchonline.jcu.edu.au/3583/> (20. 10. 2014).

Mesić, Milan (2006). Multikulturalizam – društveni i teorijski izazovi. *Revija za sociologiju*, 37 (1-2) 105-107.

Mesner Andolšek, Dana (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mijoč, Petra, Meško, Maja, Karpljuk, Damir, Videmšek, Mateja i Meško Štok, Zlatka (2009). Zaznave povezane z organizacijsko kulturo med vodilnim in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih. *Organizacija*, 42 (2), 65–70.

Nekrep, Mojca (2010). Vpliv organizacijske kulture in upravljanja z znanjem na uspešnost razvoja novih finančnih storitev. *Management* 5, 21 – 36.

Ogbonna, Emmanuel i Harris, Loyd C. (2002). Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 33–53.

Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Pende, Hrvoje (2008). *Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

Podjed, Dan (2011). Multiple Paradigm Research on Organisational Culture: An Introduction of Complexity Paradigm. *Organizacija*, 44 (1), 11–21.

Podrug, Najla, Filipović, Davor i Hokman, Lucija (2012). Doprinosa Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture. *Ekonomika misao i praksa*, 1 (Lipanj 2012), 85-96.

Sarvey, John Hoagn (2007). Mary Parker Follett and Edgar Schein: Two Giants in the Field of Organizational Studies. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FRh-BnBbM9QJ:mpfollett.ning.com/forum/attachment/download%3Fid%3D3634948%253AUUploadedFile%253A2380+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (04. 01. 2015).

Schein, Edgar Henry (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar Henry (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sheridan, John E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35 (5), 1036–1056.

Spiegel, Murray R. i Stephens, Larry J. (1999). *Schaum's outline of theory and Problems of Statistics* (3. izd.). New York: McGraw-Hill.

Štrukelj, Tjaša i Šuligoj, Metod (2014). Holism and social responsibility for tourism enterprise governance. *Kybernetes* 43 (3-4), 394-412.

Šuligoj, Metod i Turčič Lucija (2014). Primerjalna analiza korporativnih akademij v slovenskem gospodarstvu. *Andragoška spoznanja*, 20 (2), 55–71.

Šuligoj, Metod (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39 (2), 146-153.

Šuligoj, Metod (2012). Specifike dela v turizmu s poudarkom na gostinski dejavnosti. U: Šuligoj, Metod (ur.). *Izzivi zaposlovanja in dela v turizmu: zbornik prispevkov*. Portorož: Fakulteta za turistične študije - Turistica, 2012, str. 97-101.

Tantegel, Branko i Kralj, Davorin (2011). Politika, strategija in organizacijska kultura trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v podjetjih. *Organizacija*, 44 (5), 191 – 201.

Tepeci, Mustafa i Bartlett, Bart A. L. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organisation fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21, 151–170.

Trice, Harrison M. i Beyer, Janice M. (1993). *The Cultures of Work Organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Vrčon Tratar, Nataša i Snoj, Boris (2002). Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM*, 5 (9), 45–56.

Zajec, Maja i Roblek, Matjaž (2011). Are There Important Differences in Success and in Organizational Culture between Family Companies in Production and Service Sector in Slovenia? *Organizacija*, 44 (6), 295–205.

Zakon o gostinstvu, Uradni list RS, št. 93-4602/2007.

Zakon o ugotoviteljskoj djelatnosti, Narodne Novine 85/15.

Iris Mrda, mag. tur.

Admiral d.o.o., Kozina
E-mail: iris761@gmail.com

Metod Šuligoj, PhD

Assistant Professor
University of Primorska
Faculty of Tourism Studies – Turistica
E-mail: metod.suligoj@fts.upr.si

**THE TOURISM INDUSTRY CULTURE OF THE
DESTINATION OF PORTOROŽ (SLOVENIA):
COMPARATIVE ANALYSIS*****Abstract***

The subject of our research is the tourism industry (organizational) culture of the destination of Portorož (Slovenia). First, we present the theory in the field of organizational culture, industry culture and tourism industry culture from Croatian, Slovenian and other international authors. In the second part we focus on our research where we comprehensively study (organizational) culture, which is composed of the next industries: hospitality, restaurants, casinos and tourist agencies. For the comparison of industries, non-parametric tests were used: Kruskal-Wallis and additionally Kruskal-Wallis one-way ANOVA (K samples) test. The largest statistically significant differences appeared between the casinos and travel agencies (in eight out of eleven statements) meanwhile the least differences appeared among the food & beverage providers and hotels (in one statement).

Key words: tourism, organizational culture, industry culture, destination

JEL classification: M14, L83